

3.3 Формування та реалізація механізму стратегічного управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства в сучасних умовах

В умовах ринкової економіки при повній самостійності господарюючих суб'єктів, зростаючій ролі фінансових ресурсів у бізнесі метою кожного підприємства стає стабільне його розвиток.

На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності потенціалу підприємства займає центральне місце в економічній політиці держави. Створення конкурентних переваг перед суперником стає стратегічним напрямком діяльності держави та її органів у галузі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. При цьому підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства в сучасних умовах стосується всіх рівнів її ієрархії: продукції (товарів і послуг), підприємства, галузі, регіону та країни в цілому, але особливої важливості набуває конкурентоспроможність підприємства як основної ланки економіки. Незважаючи на велику кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність потенціалу підприємства, все ж основним і визначальним з них залишається його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію і створювати умови для її просування на ринок.

Вартісна оцінка потенціалу, яка визначається наявністю активів і джерел їх фінансування, відповідає вартості наявних ресурсів і являє собою майновий потенціал. Забезпечення власним капіталом майнового потенціалу визначає стійкість фінансового становища підприємства. Наявність майнового потенціалу та ступінь стійкості фінансового становища, в свою чергу, визначають економічний потенціал підприємства. Неухильне зростання економічного потенціалу сприяє розвитку бізнесу.

Потенціал підприємства - поняття багатогранне, наявність якого визначається як зовнішньої, так і внутрішньої середовищем. Управління потенціалом спрямоване на досягнення визначених цілей підприємства, тобто по своїй суті носить стратегічний характер. Управління конкурентоспроможним потенціалом може здійснюватися як у рамках загальної системи керування підприємством, так і спеціальною системою керування, що має всі необхідні атрибути – сукупність технічних і організаційних методів і заходів, призначених для розв'язку задач управління.

У ряді досліджень показано, що управління конкурентоспроможним потенціалом у рамках загальної системи управління підприємством має низьку ефективність результатів управління, оскільки зв'язки між

окремими підсистемами, задіяними в управлінні потенціалом слабкі, або повністю відсутні. Більш високу ефективність мають спеціально створені механізми управління конкурентоспроможним потенціалом. В економічній літературі механізм управління розглядається як складова частина системи управління, яка забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта управління.

Концепція формування механізму управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства як окремого специфічного об'єкта управління, що вимагає відповідної системи управління, запропонована Воронковою А.Є. [1]. Ґрунтуючись на системному підході й розглядаючи механізм управління конкурентоспроможним потенціалом промислового підприємства як складову внутрішнього механізму управління підприємством, Воронкова А.Є. виділяє в його складі ряд динамічних підсистем: цілей підприємства, ієрархія яких визначає напрямки його розвитку; критеріїв оцінки результатів діяльності підприємства; сукупності методів і інструментів, що дозволяють проводити оцінку результатів діяльності; ресурсів управління - джерел впливу на стан відповідних факторів. У цілому, під механізмом управління конкурентоспроможним потенціалом промислового підприємства Воронковою А.Є. розуміється сукупність "... способів забезпечення взаємозалежної діяльності функціональних підрозділів підприємства з метою ефективного використання можливостей підприємства для розвитку його конкурентних переваг у рамках установленої організаційної структури".

Система управління конкурентоспроможним потенціалом, яка сформована на основі комбінації й системної взаємодії визначених блоків, що забезпечують його працездатність представлена на рисунку 3.14 [1].

Система управління конкурентоспроможним потенціалом включає у себе суб'єкт управління - механізм управління конкурентоспроможним потенціалом та об'єкт управління конкурентоспроможний потенціал.

Крім загального взаємозв'язку всіх блоків між ними повинні діяти цільові, семантичні й логічні зв'язки, що забезпечують функціонування механізму. Цільові зв'язки забезпечують порівнянність відносної цінності будь-якого курсу дій з їхнім альтернативним курсом. Семантичні зв'язки визначають значеннєве значення дій функціональних блоків, спрямованих на загальну ціль - управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. Логічні зв'язки дозволяють не тільки структурізувати вирішення кожної проблем відповідно до поставлених цілей, але й обрати найбільш ефективний шлях їх досягнення [1].

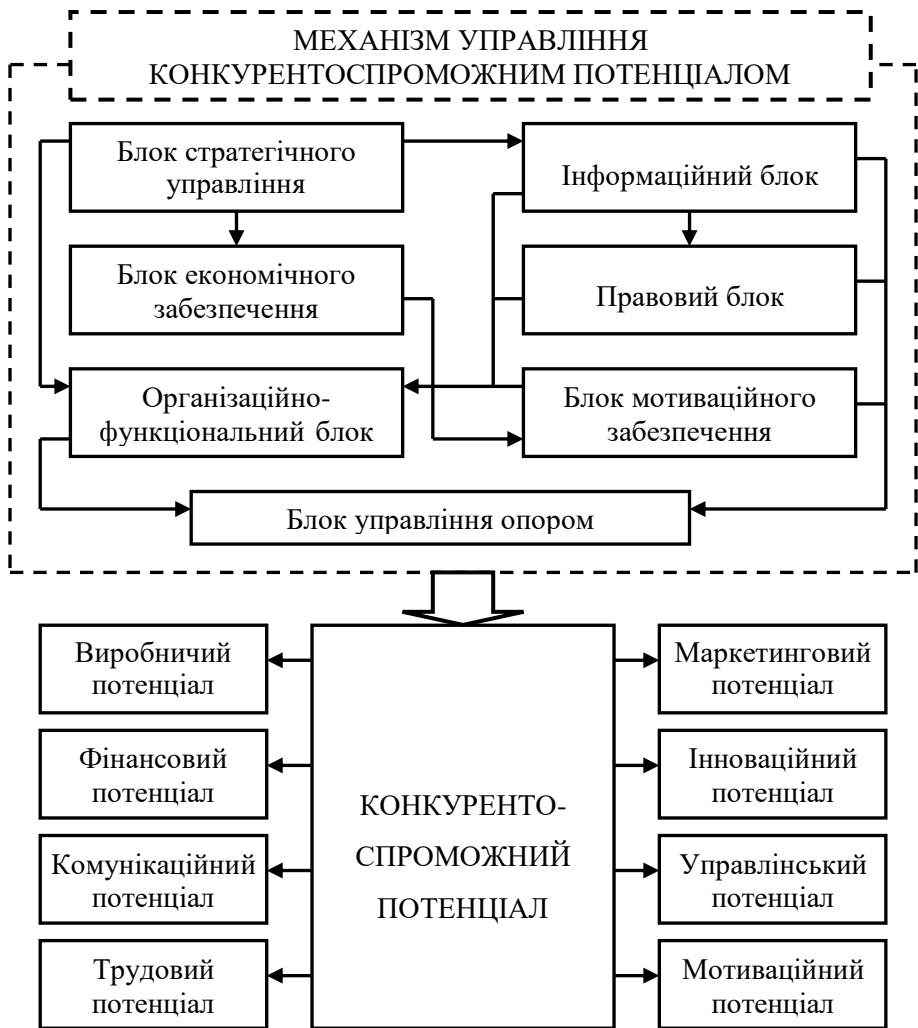


Рис. 3.14. Система управління конкурентоспроможним потенціалом

В умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу. Це викликано, насамперед, необхідністю забезпечення ефективності

функціонування і зміцнення конкурентоспроможності на ринку [2].

Класифікація видових проявів потенціалу підприємства здійснюється за такими напрямками:

- за об'єктами дослідження;
- за ступенем реалізації;
- за сферою реалізації;
- за принципом ієрархії;
- за функціями управління.

За об'єктами дослідження виділяють ресурсну та результатну концепції потенціалу підприємства. Ресурсна концепція розглядає потенціал як сукупність ресурсів підприємства, оцінка яких здійснюється за вартістю їхнього залучення.

У рамках результатної концепції потенціал підприємства може розглядатися як здатність господарської системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб і створення певного результату.

Наступним рівнем класифікації є поділ потенціалу підприємства за ступенем використання можливостей підприємства на фактичний (поточний, реалізований, досягнений у даний момент) і перспективний (стратегічний, орієнтований на досягнення довгострокових цілей).

За сферою реалізації потенціал можна розглядати як ринковий (зовнішній) і внутрішній:

- зовнішній характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією;
- внутрішній потенціал представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати ринкові шанси, що надаються.

За принципом ієрархії від потенціалу підприємства як системи глобального рівня до потенціалів бізнес-одиниць як підсистем нижчого рівня, які визначають разом з тим ефективність реалізації сукупних можливостей за рахунок адитивного та синергічного ефекту.

Правомірно розглядати також потенціал підприємства за функціональними напрямками його формування та використання. У цьому випадку виділяють потенціал маркетинговий (здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність); виробничий (здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціалу попиту); фінансовий (здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут - виробництво - закупівлі» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їхнього розподілу); організаційний

(здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу).

Існує кілька можливих підходів до структуризації потенціалу підприємства:

- Блочно-модульна структуризація.
- Функціональна структуризація.

Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства заснована на взаємодії трьох складових, що дозволяють досягти поставлені цілі, та повно характеризують внутрішній стан підприємства - ресурсів, системи управління та діяльності персоналу).

Відповідно до ресурсної концепції, потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють результати.

Одним із найважливіших етапів стратегічного планування, являється розроблення стратегії, яка дає можливість найбільш ефективно дозволяє реалізувати потенціал підприємства. Стратегія розробляється для того, щоб визначити в якому напрямку буде розвиватись підприємство й приймати обґрунтовані рішення при виборі способу дій. Вибір конкретної стратегії означає, що із всіх можливих варіантів розвитку й способів дій вирішено вибрати один напрямок, у якому вона й буде розвиватися. Зміст вибору й реалізації стратегії полягає в тому, щоб вибрати потрібний напрямок розвитку й багато численних альтернатив і направити виробничо-господарчу діяльність на вибраний шлях.

Стратегії досягнення конкурентних переваг наведені на рисунку 3.15.

Стратегія діяльності підприємства розробляється й реалізується як єдиним цілим суб'єктом ринкової економіки. Однак кожне підприємство є складною багатofункціональною системою, тому стратегію діяльності підприємства, яку інакше можна назвати генеральною стратегією, деталізують за допомогою функціональних стратегій, які відображають конкретні шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що коштують перед його окремими підрозділами й службами. Інакше ці стратегії можна назвати робочими стратегіями. Кожна функціональна стратегія має певний об'єкт, на який вона спрямована.

У цьому зв'язку можуть розроблятися наступні функціональні стратегії:

- стратегія маркетингу;
- фінансова стратегія;
- стратегія інновацій;
- стратегія проведення;
- стратегія організаційних змін і ін.



Рис. 3.15. Стратегії досягнення конкурентних переваг

Набір функціональних стратегій на тому або іншій конкретній підприємстві визначається складом специфічних цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства.

Сутність кожної функціональної стратегії підприємства полягає у наступному.

Стратегія маркетингу - це спосіб дії на ринку, керуючись яким підприємство вибирає мети й визначає найбільш ефективні шляхи їх досягнення. Ціль установлює границі й сфери ринкової діяльності (конкурентні переваги, оволодіння новим ринком і ін.). Шляхи досягнення поставлених цілей формуються за допомогою вибору стратегічних напрямків розвитку й стратегічних зон господарювання. Відповідно розробляється й комплекс маркетингових коштів (товар, ціна, реклама й ін.). Розробка стратегії маркетингу опирається на прогнози щодо довгострокових перспектив розвитку ринку й потенційних можливостей

підприємства.

Фінансова стратегія являє собою загальний напрямок і спосіб використання коштів для досягнення поставлених цілей керування фінансами підприємства. Цьому способу відповідає певний набір правил і обмежень для прийняття розв'язків. Стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на варіантах розв'язку, що не суперечать прийнятій стратегії, відкинувши інші варіанти.

Основою розробки фінансової стратегії служать аналіз факторів ефективного використання фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі й поставлені цілі. Цілями в цьому випадку можуть бути: максимізація прибутку при мінімізації видатків, оптимізація структури активів підприємства, забезпечення фінансової стабільності підприємства в недалекому майбутньому.

Інноваційну стратегію можна визначити як взаємозалежний комплекс технічних, технологічних і організаційних дій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства й стійкий його розвиток.

Основу вироблення інноваційної стратегії становлять теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція фірми й проведена нею науково-технічна політика.

Стратегія проведення являє собою комплекс взаємозалежних заходів щодо вибору продукції (послуг), технології й організації проведення, що дозволяють забезпечити стійкий ефективний розвиток підприємства. Для того, щоб реалізувати мети підприємства, забезпечити конкурентоспроможність продукції (послуг) і тим самим добитися успіху, необхідно організувати високоефективне проведення.

Стратегія організаційного розвитку - це багаторівнева система перетворень, націлених на середньо- і довгострокову перспективу, що й передбачають зміну організаційної структури керування, методів роботи, організаційної культури. В основі даної стратегії лежить бачення майбутнього, тобто ідеальний образ підприємства, до якого необхідно прагнути.

Найбільше поширення одержала концепція виділення в сукупності ресурсів наступних елементів:

- технічні ресурси (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали і т. ін.);
- технологічні ресурси (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки й ін.);
- кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхнє прагнення до знань і удосконалювання, інтелектуальний капітал);
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території)

підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення й ін.);

- інформаційні ресурси (кількість і якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, каналів її поширення, можливості розширення та підвищення вірогідності інформаційної бази і т. ін.);

- ресурси організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів і ін.);

- фінансові ресурси (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній і т. ін.).

Узагальнюючи вище викладене, блок ресурсів підприємства, на наш погляд, повинен включати наступні складові

Крім ресурсної складової в сучасній економічній теорії виділяють блок системи управління. В управлінському блоці формулюється місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі на найближчу перспективу, ставляться задачі. Розрізняють три підсистеми:

- 1) планування - націлена на виявлення майбутнього потенціалу успіху. З урахуванням довгострокових цілей підприємство повинне вирішити, чи треба намагатися формувати новий потенціал або діяти за раніше наміченим курсом, тобто використовувати уже виявлений;

- 2) реалізації – має завданням створення нового потенціалу та перетворення існуючого у фактори успіху;

- 3) підсистема, націлена на створення нового потенціалу.

Особлива увага приділяється блоку діяльності персоналу, оскільки будь-яка організація - це насамперед люди. Даний блок містить три складові:

- аналітична діяльність персоналу - містить у собі наукові дослідження та розробки і є основою для виробництва того чи іншого ресурсу або продукції;

- виробнича діяльність персоналу - охоплює безпосередньо діяльність, пов'язану зі здійсненням виробничого процесу;

- комунікаційна діяльність персоналу - діяльність, спрямована на взаємодію з ринком.

До об'єктних складових потенціалу підприємства відносяться:

- виробничий потенціал;
- інноваційний потенціал (характеризує можливості підприємства в сфері розробки та впровадження інновацій);

- фінансовий потенціал;

- потенціал відтворення (характеризує можливості діючої системи формування та відновлення основних фондів забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства);

- інформаційний потенціал (характеризує можливості створеної

інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною інформацією для прийняття рішень у процесі господарської діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку);

- інфраструктурний потенціал (характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших факторів).

До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносять:

- науково-технічний потенціал (характеризує здатність працівників підприємства здійснювати наукові дослідження та розробки, спрямовані на удосконалення виробничих і технологічних процесів, видів продукції);

- маркетинговий потенціал;

- потенціал організаційної структури управління (характеризує можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);

- кадровий потенціал (сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування організації);

- управлінський потенціал (сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності) [3].

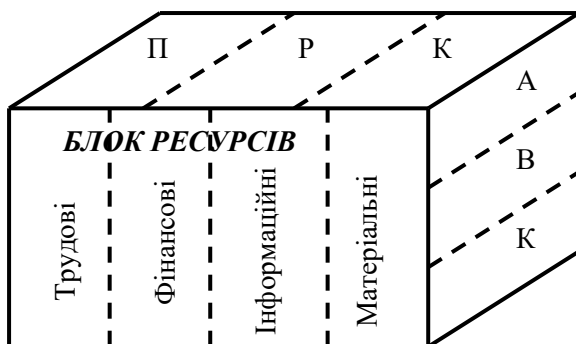
При формуванні та використанні потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції і зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

Чіткого та однозначного уявлення про структуру потенціалу підприємства поки не сформовано. Це обумовлено тим, що дослідження з даної проблеми здійснюються в рамках окремих проявів потенціалу. У результаті накопичено багатий інструментарій оцінки ринкових, виробничих, фінансових можливостей підприємства, але разом з тим відчувається недолік повноти охоплення та систематизованого підходу в представленні структури його сукупного потенціалу.

Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції. Існує кілька можливих підходів до структуризації потенціалу підприємства:

1. Блочно-модульна структуризація.
2. Функціональна структуризація.

Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставлені цілі, та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства - ресурсів, системи управління та діяльності персоналу (рис. 3.16) [5].



Блок системи управління: П - планування; Р - реалізація; К - контроль.
 Блок діяльності персоналу: А - аналітична; В - виробнича;
 К - комунікаційна.

Рис. 3.16. Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства

Відповідно до ресурсної концепції, потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати. Блок ресурсів, незважаючи на нібито однозначність їхнього трактування, в економічній літературі представляється різним набором модулів. Так, автори блочно-модульної структуризації пропонують у складі ресурсів виділяти кадрові, інформаційні, фінансові та матеріальні. Такий підхід, на наш погляд, упускає з розгляду цінні організаційні ресурси та нематеріальні активи.

Проблеми управління фінансовим станом підприємства розглядаються вітчизняними та зарубіжними вченими, при цьому пропонована ними оцінка фінансового стану підприємства, припускає використання великої кількості показників, що характеризують структуру активів, джерел фінансування та їх співвідношення. Такий підхід не дозволяє комплексно управляти стійкістю фінансового положення підприємства.

Принцип діючого підприємства припускає безперервність діяльності, яка може бути забезпечена наявністю і неухильним зростанням потенціалу підприємства. Отже, перед менеджерами стоїть завдання не тільки не допустити спаду і банкрутству, але і забезпечити приріст потенціалу.

Підприємство володіє виробничим, майновим, науковим, технічним, трудовим, фінансовим та іншими видами потенціалу. Виходячи з наявності усіх видів потенціалу здійснюється планування розвитку бізнесу, яке полягає в розробці заходів щодо використання наявного потенціалу. При цьому наявність відповідних активів і необхідних джерел фінансування є основною характеристикою потенціалу підприємства. Активи являють

собою відкладені витрати підприємства, тобто витрати, які ще не окупилися. Отже, від того, які джерела фінансування: власні або позикові маються на підприємстві, і від того, на які цілі вони витрачені, залежить перспектива подальшого розвитку бізнесу.

Таким чином, можливості подальшого розвитку підприємства визначаються наявністю активів, їх структурою і відповідними джерелами фінансування, що забезпечують стійкість фінансового становища, тобто економічним потенціалом. Орієнтуючись на основну мету бізнесу - прирощення власності, яка ототожнюється з майновим потенціалом, менеджер неминуче стикається з проблемою управління економічним потенціалом підприємства. Майновий потенціал в бухгалтерській інтерпретації - це активи, вартість яких визначає вартість підприємства і тотожна величині пасивів (капітал + зобов'язання). Майновий потенціал характеризує кількісно у вартісній оцінці економічний потенціал, тоді як ступінь стійкості фінансового стану підприємства є його якісною характеристикою.

Економічний потенціал являє собою вартісну оцінку наявних ресурсів (майновий потенціал), подальше використання яких визначається ступенем стійкості фінансового стану підприємства та умовами зовнішнього середовища [1].

Деякі автори розглядають у якості ресурсних складових тільки персонал і основні фонди [4]. Інші виділяють у складі ресурсів тільки людський, матеріальний і організаційний аспекти [6]. Що навіть при глобальному розумінні даних складових залишає за межами розгляд технологічні розробки, привабливість територіального розташування і інші елементи.

Найбільше поширення здобула концепція виділення у сукупності ресурсів наступний елементів:

- технічні ресурси (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали и т. ін.);
- технологічні ресурси (технології, наявність конкурентоспроможності ідей, наукові розробки й ін.);
- кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхнє Прагнення до знань и удосконалювання, інтелектуальний капітал);
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень и території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення і ін.);
- інформаційні ресурси (кількість и якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, каналів її поширення, можливості розширення та підвищення вірогідності інформаційної базуватися и т. ін.);
- ресурси організаційної структури системи управління (характер и

гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів и ін.);

– фінансові ресурси (наявність и достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній и т. ін.).

Слід зазначити, що за умов декомпозиції потенціалу підприємства в розгляд включається така складового технічних ресурсів, як предмети праці [7].

Динамічність бізнесу вимагає, з одного боку, збільшення собі - і цінності, а значить, збільшення майнового потенціалу, з іншого боку забезпечення стійкості фінансового становища для запобігання банкрутства. Ці завдання повинні вирішуватися комплексно, для чого і потрібно теоретичне обґрунтування моделювання фінансово-господарської діяльності підприємства з точки зору використання і формування економічного потенціалу. Практика вимагає розробки нових підходів до економічного аналізу діяльності підприємства з позиції збільшення економічного потенціалу.

Зміна економічного потенціалу відбувається в результаті фінансово-господарської діяльності економічного суб'єкта. На цей процес впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники.

Зовнішні економічні умови господарювання, а саме пануюча в суспільстві техніка та технологія, платоспроможний попит і рівень доходів споживачів, податкова і кредитна політика держави, законодавчі акти по контролю над діяльністю підприємства, зовнішньоекономічні зв'язки, система цінностей у суспільстві та інші аналогічні фактори, складають зовнішнє середовище підприємства.

На результат фінансово-господарської діяльності також впливає безліч внутрішніх факторів. Наприклад, структура продукції, що випускається (послуг), галузева приналежність економічного суб'єкта, розмір оплачуваної статутного капіталу, величина витрат, їхнього динаміка в порівнянні з грошовими доходами, стан майна і фінансових ресурсів, включаючи запаси і резерви, їхній склад і структура, і багато інших.

Характер і сила впливу внутрішніх факторів багато в чому залежить від компетенції та професіоналізму менеджерів підприємства, їх вміння враховувати зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Вартісна оцінка економічного потенціалу, які б методи оцінки не застосовувалися, в значній мірі залежить від зовнішнього середовища. Крім того, ефективне використання економічного потенціалу можливе тільки з урахуванням зовнішніх умов господарювання.

Розглядаючи тільки внутрішні можливості підприємства, ми маємо на увазі наявність ресурсів, так як діяльність підприємства в загальних рисах можна охарактеризувати як систему, що споживає ресурси (матеріальні, трудові, фінансові). Отже, на вході цієї системи є матеріальні ресурси

(нефінансові активи) та фінансові ресурси (фінансові активи), які мають вартісну оцінку, а наявність їх відображається в бухгалтерському балансі. Трудові ресурси не мають вартісної оцінки до моменту їх використання, отже, наявність цього виду ресурсів не пов'язане з авансуванням капіталу, але ефективне їх використання забезпечує приріст власного капіталу, тим самим, покращуючи стійкість фінансового становища підприємства.

Таким чином, можливості організації діяльності підприємства залежать від умов зовнішнього середовища, але і в чималому ступені від наявності та розміщення капіталу. При цьому наявність власного капіталу забезпечує стійкість фінансового становища підприємства і знижує ризик його банкрутства.

Забезпечити ефективність виробничої та фінансової діяльності дозволить не тільки і не стільки організація діяльності підприємства, а, перш за все наявність необхідного економічного потенціалу на підприємстві. У свою чергу, збільшення економічного потенціалу - це результат фінансово-господарської діяльності підприємства, який залежить від ефективності фінансової та господарської діяльності.

Група принципів, пов'язаних з ринковим середовищем, включає:

- принцип попиту та пропозиції (відповідності) – відображає співвідношення пропонування та попиту на подібне майно. Відповідно до цього принципу під час проведення оцінки враховуються ринкові коливання цін на подібне майно та інші фактори, що можуть призвести до змін у співвідношенні пропозицій та попиту на подібне майно. Якщо об'єкт оцінки не відповідає ринковим стандартам за технічним, технологічним рівнем, рівнем доходності або іншими вимогами, що висуваються до подібного майна за сучасних умов у даній місцевості, то його ціна буде нижче за середньоринкове значення;

- принцип конкуренції – означає, що коли прибуток на ринку аналогічних об'єктів власності перевищує рівень, необхідний для компенсації факторів виробництва, привабливість такого ринку зростає, загострюється конкуренція і, в свою чергу, знижується середній рівень чистих доходів;

- принцип зміни вартості – означає, що вартість об'єкта оцінки, як правило, змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що підвищують або знижують ступінь корисності такого об'єкта.

Сучасним підходом оцінки потенціалу підприємства з позицій керування потенціалом є підхід комплексної оцінки потенціалу, яка заснована як на визначенні величини потенціалу, так і на дослідженні динаміки зміни в його стані й використанні.

Завдання комплексного аналізу потенціалу підприємства визначаються цілями й рамками проведеного дослідження (рис. 3.17).



Рис. 3.17. Структура комплексного аналізу потенціалу підприємства

Базою для комплексного дослідження стану потенціалу підприємства виступає система показників, представлена в табл. 3.12, що виконує функцію інструмента стратегічного управління функціонуванням і розвитком підприємства.

Таблиця 3.12

Система показників для аналізу економічного потенціалу підприємства

Напрямок аналізу	Показники
1	2
1. Стан економічного потенціалу	
1.1. Загальна сума господарських засобів, що перебувають у розпорядженні підприємства	1.1.1. Підсумок (валюта) балансу Основні засоби Нематеріальні активи Обігові засоби Власні обігові засоби
1.2. Виробничий потенціал	1.2.1. Сума основних коштів, виробничих запасів, незавершеного проведення
1.3. Основні засоби	1.3.1. Вартість основних засобів 1.3.2. Якісна характеристика основних засобів: питома вага активної частини основних засобів; коефіцієнт зношування основних засобів; коефіцієнт відновлення основних коштів; коефіцієнт вибуття основних коштів; індекс постійного активу; коефіцієнт реальної вартості майна; коефіцієнт нагромадження амортизації; коефіцієнт співвідношення активів і нерухомості
1.4. Фінансовий стан підприємства	1.4.1. Величина власних коштів підприємства 1.4.2. Показники, що характеризують співвідношення власних і позикових коштів: коефіцієнт автономії; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт позикових коштів; коефіцієнт покриття інвестицій 1.4.3. Показники ліквідності: коефіцієнт покриття (загальний); коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності 1.4.4. Наявність у балансі «хворих статей»: збитки; кредити й позики, не погашені в строк.

1	2
1.5. Обігові засоби	1.5.1. Частка власних обігових засобів у загальній їхній сумі 1.5.2. Коефіцієнт забезпеченості поточних активів власними обіговими засобами 1.5.3. Коефіцієнт забезпеченості матеріальних виробничих запасів власними обіговими засобами 1.5.4. Коефіцієнт покриття матеріальних виробничих запасів 1.5.5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу 1.5.6. Коефіцієнт маневреності функціонального капіталу
1.6. Трудовий потенціал	1.6.1. Чисельність промислово-виробничого персоналу (облікова, явочна) 1.6.2. Коефіцієнт обороту прийнятих на роботу 1.6.3. Коефіцієнт обороту по вибуттю робітників 1.6.4. Питома вага робітників, підготовлених до нових професій у загальній чисельності 1.6.5. Питома вага робітників, що підвищили кваліфікацію в загальній чисельності 1.6.6. Питома вага службовців, пройшли перепідготовку в загальній чисельності
2. Розвиток економічного потенціалу	
2.1. Динамічність і мобільність економічного потенціалу	Оборотність: основного капіталу; власного капіталу; засобів виробництва; основних фондів матеріально-виробничих запасів Тривалість операційного циклу Коефіцієнт погашення кредиторської заборгованості Середній строк обороту кредиторської заборгованості середній строк зберігання запасів
2.2. Розвиток економічного потенціалу	2.2.1. Темпи змін: заробітної плати; собівартості товарної продукції; матеріальних витрат; авансованого капіталу; виторгу від реалізації; балансовому прибутку 2.2.2. Коефіцієнт стабільності економічного росту

1	2
2.3. Результати фінансово-господарчої діяльності підприємства	2.3.1. Дохід від реалізації продукції 2.3.2. Валовий прибуток 2.3.3. Чистий прибуток 2.3.4. Рентабельність: загальна (по всіх видах діяльності); основної діяльності; активів; власного капіталу; продажів 2.3.5. Продуктивність праці 2.3.6. Прибуток на один працюючого 2.3.7. Фондоозброєність

Необхідність управління економічним потенціалом вимагає встановлення більш глибоких причинно-наслідкових зв'язків. Між наявністю і використанням ресурсів, наявністю капіталу та ефективністю його розміщення та використання. Назріла необхідність проведення досліджень, що виходять за рамки традиційного фінансового аналізу.

У разі зменшення рівня змінюваності зовнішнього середовища, тобто уповільнення змін, зменшення їх глибини, підприємства галузі збільшують рівень спеціалізації операцій. Витрати й ціни зменшуються, а отже, ефект масштабу й ефект досвіду при фіксованому рівні спеціалізації зумовлюють нижчий рівень економічної ефективності, ніж за більш турбулентного зовнішнього середовища. Це призводить до зсуву графіку впливу факторів повторюваності на ефективність ліворуч (рис. 3.18) [8].

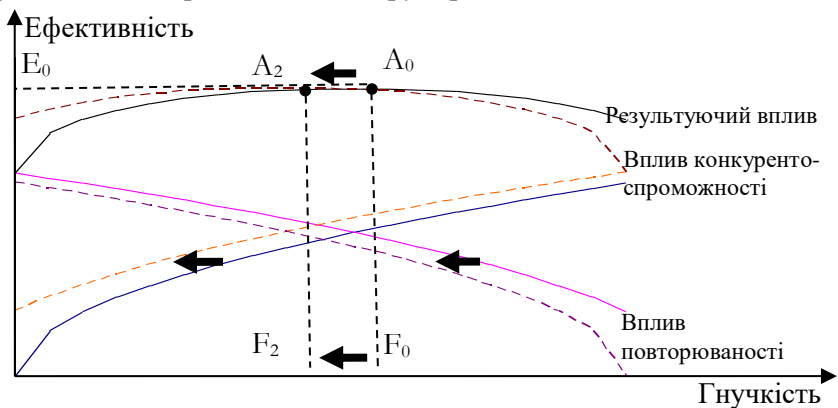


Рис. 3.18. Зміна характеру залежності між факторами конкурентоспроможності й повторюваності та ефективністю діяльності підприємства під впливом скорочення рівня змінюваності зовнішнього середовища

У той же час, більш високий рівень спеціалізації підприємств призводить до зниження їх конкурентоспроможності, і тому ті підприємства, що зберегли високий рівень конкурентоспроможності, отримують більш високий вплив факторів конкурентоспроможності на ефективність, ніж раніше. Графік впливу факторів конкурентоспроможності на ефективність, а отже, і графік «конкурентоспроможності – ефективність», зсуваються ліворуч. При цьому досягти попереднього рівня ефективності підприємство може, знизивши рівень гнучкості (на рис. 3.18 це рівень F2).

На основі наведених графіків можна зробити два важливі висновки:

1. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства вимагає знаходження балансу (оптимального співвідношення) між рівнем адаптивності й рівнем спеціалізації;

2. Рівень гнучкості підприємства має змінюватися відповідно до рівня нестабільності зовнішнього середовища.

Завданням управління конкурентоспроможності підприємства є ліквідація «розривів» між його гнучкістю й поточною змінюваністю зовнішнього середовища, а також між потенціалом його адаптивності й майбутньою змінюваністю зовнішнього середовища (рис. 3.19) [8].

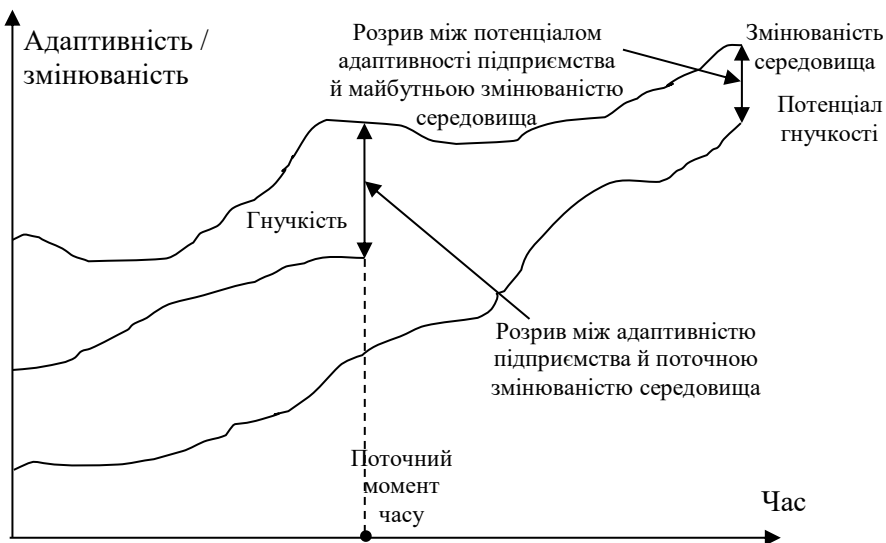


Рис. 3.19. «Розриви» між адаптивністю підприємства й поточною змінюваністю зовнішнього середовища, а також між потенціалом його адаптивності й майбутньою змінюваністю зовнішнього середовища

На рис. 3.20 наведено схему зв'язку між потенціалом адаптивності й адаптивності підприємства. Потенціал відображає можливості, які впливають на гнучкість підприємства. У свою чергу, адаптивність бізнес-процесів разом з іншими характеристиками впливають на результати діяльності підприємства. Результати діяльності підприємства формують його потенціал, у тому числі потенціал гнучкості.

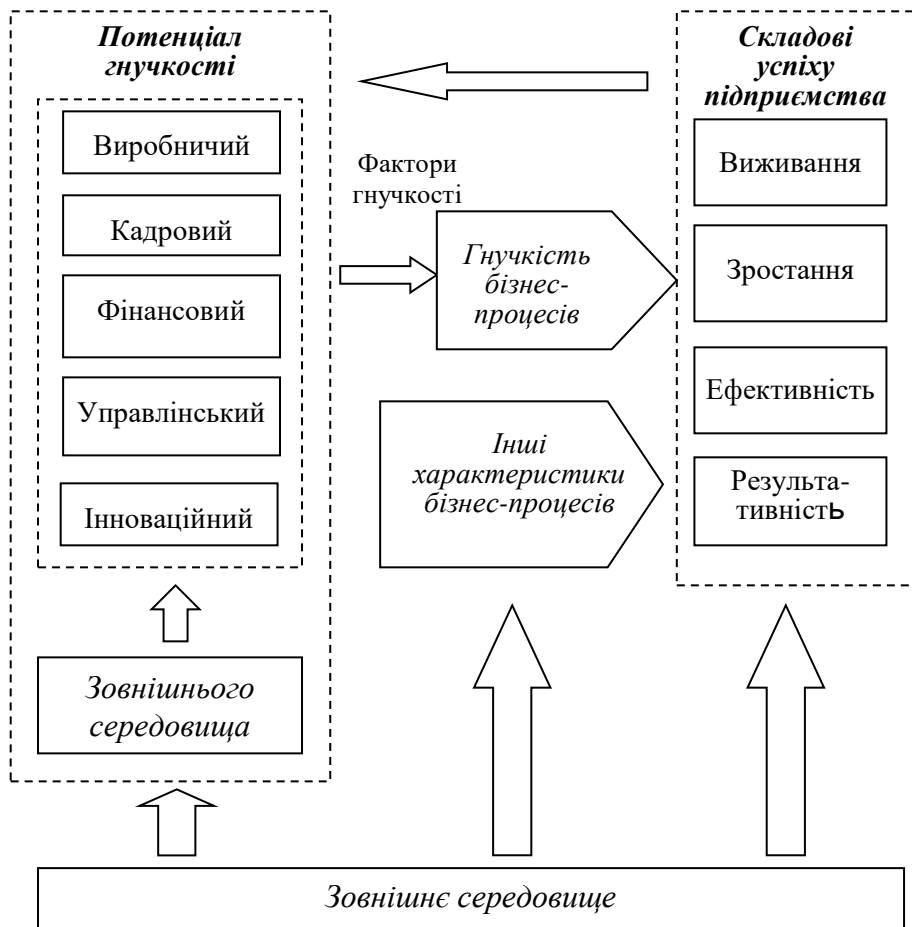


Рис. 3.20. Схема зв'язку між потенціалом гнучкості й гнучкістю підприємства [8].

Ціна підприємства визначається його потенціалом, а у вітчизняній практиці - вартісною оцінкою частини потенціалу, яка може бути виражена в грошовому вимірі, тобто вартістю активів підприємства. У свою чергу, активи формуються в результаті витрат власних або позикових коштів. Величина, структура активів та джерела їх фінансування, а також ступінь стійкості фінансового положення визначають можливості подальшого розвитку підприємства, тобто економічний потенціал. Активи та джерела їх фінансування є кількісними показниками економічного потенціалу, як показано на рис. 3.21. Фінансовий стан підприємства характеризує якісну сторону економічного потенціалу.

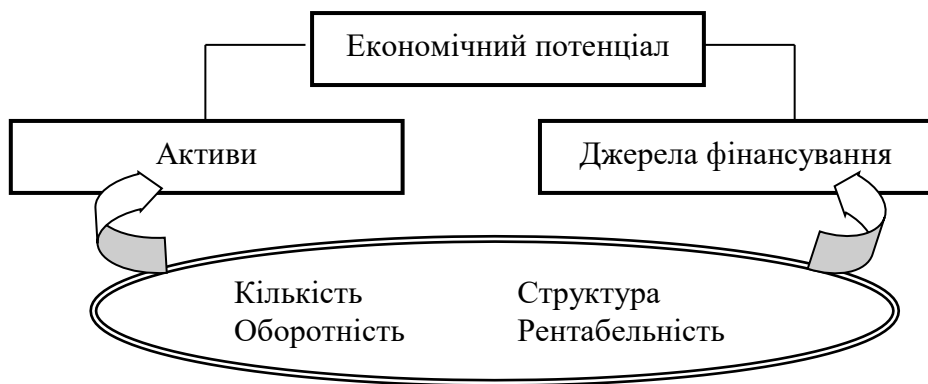


Рис. 3.21. Показники економічного потенціалу

Фінансовий стан характеризується фінансовими коефіцієнтами, при цьому стійкість фінансового становища визначає забезпеченість власним капіталом. Фінансові коефіцієнти, що характеризують структуру і співвідношення пасивів, за відсутності єдиної концепції в оцінці активів носять умовний характер. Тоді як оцінка фінансового стану за показником забезпеченості представляється нам достовірною та при існуючій оцінці майнового потенціалу (активів і пасивів).

Управлінські рішення виробничого і господарського характеру повинні бути орієнтовані на покращення економічного потенціалу підприємства. Тоді як наявні методики аналізу передбачають окремо аналіз господарської діяльності (управлінський аналіз) і фінансовий аналіз. Ми не заперечуємо поділу економічного аналізу на управлінський і фінансовий. Такий поділ має значення в теоретичному плані, з точки зору використання аналізу в практичній діяльності, пов'язаної з управлінням підприємства, необхідний комплексний підхід до аналізу фінансово-господарської

діяльності підприємства, орієнтований на досягнення основної мети діяльності підприємства.

В останні роки опубліковані праці вчених з економічного аналізу, автори яких в управлінський аналіз включають елементи фінансового аналізу або, навпаки, у фінансовий аналіз включені окремі напрямки управлінського аналізу.

Наявність активів і джерел їх формування визначають насамперед можливості підприємства (майновий потенціал). Структура активів (оборотні та необоротні, фінансові та нефінансові активи), якість активів (відповідність нефінансових активів вимогам науково-технічного прогресу, зношеність основних засобів), а також структура джерел фінансування активів характеризують економічний потенціал.

У свою чергу структура активів і якість фінансових активів характеризує організаційний потенціал підприємства, якість нефінансових активів - технічний потенціал, структура джерел фінансування - фінансовий потенціал. Отже, всі потенціали підприємства можна об'єднати одним поняттям «майновий потенціал підприємства», тобто йдеться про ресурсному потенціалі, про статиці. В динаміці розглядається діючий потенціал - використання майнового потенціалу, яке неможливе без використання трудового потенціалу.

Крім того, можливість подальшого розвитку підприємства визначається наявністю необхідних фінансових ресурсів, які характеризують стійкість фінансового становища, тобто розглядаючи кількісну сторону економічного потенціалу - майновий потенціал (активи і пасиви балансу), необхідно враховувати якісну характеристику (фінансові можливості) - стійкість фінансового становища.

Таким чином, в статисти економічний потенціал характеризується майновим потенціалом і фінансовим станом підприємства, в динаміці використанням майнового, трудового, технічного, організаційного та інших видів потенціалів.

Створення можливості підприємству для подальшого його розвитку - економічний потенціал автор розглядає як мета менеджменту та управління цим процесом вимагає відповідного інструментарію. Якщо кількісною характеристикою економічного потенціалу є наявність активів і джерел їх фінансування, то його якісна сторона - це оцінка фінансового стану підприємства. При цьому кількісна (вартісна) оцінка економічного потенціалу - це майновий потенціал, який може виступати в якості основоположної характеристики вартості підприємства.

Однак при оцінці вартості підприємства необхідно враховувати, що діяльність підприємства при системному підході представляється як певна

система, яка має безпосередні зв'язки з зовнішнім середовищем і є елементом загальної системи, званої макроекономікою.

Західними дослідниками розрізняється оцінка зовнішнього навколишнього середовища та економічного потенціалу (внутрішніх можливостей) підприємства. У роботах вітчизняних економістів оцінка вартості підприємства, як правило, пов'язана з оцінкою майнового потенціалу підприємства. Однак умови ринкових реформ диктують необхідність дослідження впливу зовнішнього навколишнього середовища. Дослідження зовнішнього навколишнього середовища дозволить підприємству заздалегідь готуватися до можливих негативних змін і прагнути максимально, використовувати позитивні тенденції розвитку господарства країни. Сучасні дослідження показують, що розвиток суб'єктів ринку слід розглядати як циклічне, тобто послідовну зміну стадій його розвитку з наступним поверненням до вихідного стану, але вже на новому рівні розвитку.

Висновки. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства у сучасних умовах ринкової економіки України займає центральне місце у економічній політиці держави. Управління потенціалом спрямоване на досягнення визначених цілей підприємства, тобто по своїй суті носить стратегічний характер. Стратегічна орієнтація підприємства - складний процес, що вимагає виконання комплексу операцій в строго визначеної послідовності: аналіз і оцінка середовища діяльності підприємства, формування, здійснення стратегії, оцінку і контроль реалізації стратегії. Рішення проблеми формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю пов'язано з розробкою механізму управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. Механізм складається з правового, організаційного, економічного, інформаційного та інших блоків управління, взаємодія яких допомагає реалізувати конкурентоспроможну стратегію підприємства. Як правило, одна властивість конкурентоспроможності потенціалу підприємства може бути охарактеризована кількома показниками. При цьому, в разі високого ступеню тісноти зв'язку між показниками, що характеризують одну властивість потенціалу гнучкості підприємства, доцільно обрати лише один з них, у разі слабкого зв'язку – використовувати в процесі оцінювання всі показники. Критерієм вибору є сума відстаней між оцінюваним показником й іншими показниками, представленими як точки у багатовимірному просторі, яку слід мінімізувати для показників, що відносяться до однієї властивості потенціалу гнучкості підприємства, й максимізувати для показників, що відносяться до різних властивостей.

Список використаних джерел

1. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. - Луганск: Изд-во Восточнукраинского национального университета, 2000. - 315 с.
2. Грачев А. В. Теоретические предпосылки развития гибкости предприятия // Управління розвитком. – 2005. № 1. – С. 101 – 106.
3. Эменка С. Оценка состояния маркетинга на промышленных предприятиях в условиях рыночной экономики. - 2000.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
5. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. - М.: ЗАО «Экономика», 2002
6. Сосненко Л.С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия. – М.: Издательский дом «Экономическая литература», 2003. – 208 с.
7. Федонін О.С., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 316с. ІБВК 966-574-519-0
8. Шматько Н. М. Алгоритм оцінки потенціалу гнучкості підприємства / Н. М. Шматько : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції [Стратегії інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта], (Харків, 06-09 квітня 2011 р). – Х. : НТУ «ХПІ». – С. 389–391